

教育機関におけるマーケティング概念の構造的特質

—— コトラーにおける公衆に対するマーケティング 技術とその意義に焦点を当てて ——

佐 野 享 子*

The feature in structure of the concept of the marketing
for the educational institutions

— With focusing on 'the public' and 'the marketing technology' Kotler defined —

Takako Sano

本研究は、教育機関をはじめとする非営利組織へのマーケティング概念の適用を主張するフィリップ・コトラーの所論を取り上げ、それらにおいて主張されている教育機関におけるマーケティング概念と、そこで提示されている公衆に対するマーケティング技術に関する構造的特質を明らかにした。すなわちコトラーにおいては、交換プロセスの管理の技術としてマーケティング概念を規定し、マーケティングの相手方として環境に存在する全ての公衆を位置付け、組織が価値あるものを提供している旨公衆の同意を得て市場環境の安定化を図る「市場管理」の技術を用いることを提唱していた。またその際に学生を「市場環境」の中心に置きつつも、プログラム間の資源の流出入を行う事で、組織使命の追求と市場からの財源獲得という相反する重要な課題をともに解決することが可能になるといった、企業組織を対象にしたマーケティング論には見られない独自の論理を展開していた。

1. 問題の所在

本稿は、教育機関をはじめとする非営利組織へのマーケティング概念の適用を主張するフィリップ・コトラー（Philip Kotler）の所論を取り上げ、それらにおいて主張されている教育機関におけるマーケティング概念と、そこで提示されている公衆に対するマーケティング技術の規定に焦点を当て、それらの展開を導く論理とその意義を明らかにすることを通じて、コトラーにおける教育機関におけ

※筑波大学大学研究センター

るマーケティング概念の構造的特質を解明することを目的とする。

我が国の大学を取り巻く環境の変化に伴い、今日大学と社会との関係が改めて問われている。実学志向のプログラムや専門職大学院制度の創設等、「社会で役立つ」教育に重点を置く各般の改革は、十八歳人口減少下での学生獲得を意図するのみならず、大学が社会に対してその役割を十分に果たしてきたのかという各界からの批判への対応や、財政面での経営基盤を確かなものとするための対応として、これを位置付けることができるだろう。

しかしその反面「社会で役立つ」学問領域重視への傾向に疑問を呈する大学関係者も少なくない。社会のニーズや学生のニーズへ無批判に順応することは、社会の現状に批判的に対峙し、新たな知を創造するといった大学の存在意義そのものを揺るがす契機ともなり得るからである。社会との関係をいかに取り結んで社会に貢献し、大学としての使命を発揮するのか、今改めて問い直すことが求められていると言えよう。

言うまでもなくこのような状況は現在の日本だけに見られるものではない。アメリカの大学を例にとっても、高等教育の大衆化と社会的要求の多様化を背景として、学生の好みに応じた選択教科や職業教育の増大等が生じた一方で、一般教育の空洞化と教育の危機を憂える保守主義的教養論が台頭したこと等が想起される。

アメリカではカリキュラムに対する学外からの影響力が、資格認定団体、専門団体、財団、学生、公衆等の多岐に渡っているという。中でも1980年代における大学の改革において用いられていたのがマーケティングである。青年人口減少や資源・予算の減少等を背景とし、組織の存続を図るため、各大学はマーケティングを応用して、職業教育と一般教育との統合といった市場ニーズに応じたカリキュラムの改革を行うなどし、いわゆる「冬の時代」の危機から逃れてきた（喜多村 1994：235-257）。そして1970年代以降盛んに行われたアメリカの大学におけるマーケティング普及の端を発したのが、マーケティング研究の第一人者であるフィリップ・コトラーなのである。

マーケティングが組織における他の経営活動と異なるのは、他の活動の対象が経営の内部にあるのに対し、マーケティングが組織と経営環境、とりわけ市場環境との関係を規定する対外的な活動であるという点にある（村松 1994：27-8）。したがって大学が経営環境としての社会といかに関わってその独自の使命を果た

していくのかという今日の日本の大学が直面している課題解決のためには、アメリカにおいて発展してきた高等教育を対象とするマーケティング論におけるマーケティング概念において、大学が経営環境—コトラーは「公衆」(publics)という概念を提示している—との関係をいかに規定しているのか、その論理の道筋を辿ることを通じて、課題解明の手掛かりが得られるものと思われる。また大学組織独自の論理がその中に見出せるのか否かを明らかにすることも重要な視点である。

アメリカにおける高等教育を対象とする各般のマーケティング論は、提唱者であるコトラーの理論枠組みの影響を少なからず受けて発展してきた(佐野 2002: 54-55, 63)。したがって本稿では上記の課題解決を図るに当たって、コトラーが現在までに発表した非営利組織及び教育機関のマーケティングに関する文献を分析の対象に限定し、企業におけるマーケティングとの比較を行いながら、その論理の道筋を明らかにしていくこととする。

彼による教育機関のマーケティング論には、次のような展開の過程を跡付けることができる。まずあらゆる組織に適用される「マーケティングの一般概念」の提起、それを基にした非営利組織におけるマーケティングの体系化、次いで1980年代に入ってから組織別にマーケティングを論じる中での、大学を主たる対象とした教育機関におけるマーケティングの体系化である。

以下ではこの過程に従い、2節では「マーケティングの一般概念」におけるマーケティング概念の構造とそこに規定された組織と公衆との関係を確認し、3節ではそれに基づき発展した非営利組織におけるマーケティングの概念を明らかにする。4節では教育機関におけるマーケティング概念の構造とそこに規定された組織と公衆との関係性及びその意義について明らかにする。またその際にコトラーによる教育機関におけるマーケティング概念の中に、教育機関独自の論理が見出されるか否かを検討する。以上の検討をもとに5節ではコトラーによる教育機関のマーケティング論から我々に得られる示唆について考察し結びとする。

筆者はこれまでにアメリカにおける高等教育へのマーケティング適用論の系譜とそれらの構造的特質を明らかにする研究に取り組んできた(佐野 1996, 佐野 2002)。引き続いて筆者は70年代以降にアメリカで展開されていく高等教育を対象としたマーケティングに関する諸論の特質を明らかにすることを考えているが、その際に本稿で明らかにされたコトラーの概念の構造的特質が、その検討のため

の基本的枠組みになるものと考え。このように本稿は筆者の一連の研究の基礎となる課業と位置付けられるものである。

コトラーによる非営利組織へのマーケティング概念の拡張に関しては、日本においてはマーケティング研究の分野でこれまで一定の研究の蓄積が見られたが（例えば森下 1978, 森下 1979, 堀越 1983a, 堀越 1983b), 教育機関に対してマーケティング概念を適用した場合のコトラーの理論の意義と限界にまで論を進めたものは、管見の限り内外ともに見受けられなかったのが現状である。

2. マーケティングの一般概念の構造

(1) マーケティング概念拡張論の生成^①

1960年代末にコトラーはレヴィ (S. J. Levy) と共著の論文の中で、アメリカにおいては企業以外の組織により遂行されている社会的な事業の量が増大し、またこれら組織の多くが巨大になっていることから、その経営に当たっては企業組織と同様の洗練された管理が求められていると主張して、マーケティング概念拡張論の端を発した。

コトラーらはその経営において企業と同様の「挑戦」を行っているカリフォルニア大学やカソリック協会、フォード財団などの例を出し、非企業組織も財務や生産、労務などといった企業と同様の活動を行っているが、マーケティングについてもそれらが意識されているか否かに関わらず、全ての組織が同様にそのような活動を遂行しているのだと指摘して、マーケティング概念を企業以外の組織にも拡張して適用すべきだと主張した (Kotler and Levy 1969a: 10-11)。

このような指摘に対してラック (D. J. Luck) は次のような批判を行った。マーケティングとは言うまでもなく市場に関わるものであり、マーケティングはその最終結果が市場取引の過程と活動の範囲に制限される場合にその定義が明確になるとして、コトラーにおけるマーケティング概念の不明確さを指摘したのである (Luck 1969: 53-34)。

これに対しコトラーは、当事者間において交換される価値物は経済的な財やサービスに限定されず、時間、エネルギー、感情等も含まれるのだと反論した (Kotler 1972: 48)。「マーケティングの本質は市場取引 (market transactions) という狭い考え方よりもむしろ交換 (exchange) という一般的考え方の中に存在している」 (Kotler and Levy 1969b: 57) と主張し、マーケティングに対する意識の

変化を次の3段階に分けて論じている (Kotler 1972: 47-48)。

第一段階はマーケティングを企業の問題に限定する意識である。そこでのマーケティングを定義する核心的な概念が市場取引である。市場取引とは一方の当事者から他方の当事者へなんらかの対価の支払いを受けて経済的な財やサービスを移転することをいう。

第二段階は企業に限らずあらゆる組織がマーケティングの主体に含まれるとする意識である。そこでの核心的概念は市場取引よりも広範な、組織-顧客間取引 (organization-client transactions) である。そこでは取引に当たり対価の支払いが問題とされず、取引の対象は経済的な財やサービスに限定されない。

第三段階は相手方が顧客に限定されず、その環境に存在する全ての公衆 (publics) に関連した組織の試みにマーケティングが適用されるとする意識である。公衆とはある組織に潜在的な関心と影響力を持つ集団であり、支持者や従業員、消費者、政府、競争企業、一般公衆などが含まれる。

このうち第一段階がラックが指摘するところのマーケティングの概念であり、伝統的に経営学の中で認容されてきた枠組みであった。それに対しコトラーは第三段階こそが正しい認識であるとし、この段階で示した考え方の下に規定されたマーケティングをマーケティングの一般概念 (generic concept of marketing) と呼称したのである (Kotler 1972:48)。

(2) マーケティングの一般概念の構造

彼は一般概念におけるマーケティングの定義を4つの公理とその系という形で提起している。各公理と本稿の論旨に関わって重要と思われる系の一部は表1のとおりである。

公理4及び系2-6を見てもわかるように、マーケティングの一般概念におけるマーケティングとは、市場に対し価値を創造・提供することによって価値ある反応を市場から得ようとする試み、すなわち市場との価値の交換を行おうとする活動であると捉えられている。またマーケターが様々な活動の中からどのような活動を選択するかによってマーケティングは効果的・効率的なものになると考えられている。

以上のようなマーケティングの一般概念においては、次の点が注目に値する。

第一には伝統的なマーケティング概念と比較して次の3つの次元でマーケティングの概念の拡張が行われているという点である。第一には交換の対象物が、経

表 1. マーケティングの一般概念の構造 (抄)

| | |
|-----------------|---|
| (公理 1) | マーケティングは、それぞれ一人あるいはそれ以上の行動する人間 (human actors) からなる複数の社会的単位 (social unit) を含む。 |
| 系 1-1 (公理 2) | 社会的単位は個人、集団、組織、地域、社会、国家のいずれかを問わない。少なくとも 1 つの社会的単位は、1 つあるいはそれ以上の単位から何らかの社会的対象物 (social object) についての特定の反応を求めている。 |
| 系 2-1 | 反応を求める社会的単位はメーカー、反応を求められる社会的単位は市場と呼ばれる。 |
| 系 2-2 | 社会的対象物とは、商品、サービス、組織、人、場所、観念のいずれかを問わない。 |
| 系 2-3 | 市場から得られる反応とは、社会的対象物に対する何らかの行動であり、通常それは重要であるが回避もありうる。 |
| (略) | |
| 系 2-6 | 反応はメーカーにとって価値を持つものである。 |
| (公理 3) | 市場の反応確率は一定でない。 |
| (略) | |
| (公理 4) | マーケティングとは、市場に対し価値を創造し、提供することによって望ましい反応を作り出そうとする試み (attempt) である。 |
| 系 4-1 | メーカーは市場の反応が自発的であると仮定している。 |
| 系 4-2 | マーケティングの基本的な活動は価値の創造と提供である。価値は市場の観点から主観的に定義される。 |
| 系 4-3 | メーカーは主に形成 (Configuration)、評価 (Valuation)、象徴化 (Symbolization)、助成 (Facilitation) によって価値を創造し提供する。形成とは社会的対象物の設計、評価とは交換条件の設定、象徴化とは対象物への意味付け、助成とは対象物へ近づきやすくすることである。 |
| 系 4-4 | 効果的なマーケティングとは市場に望ましい反応を作りだすべく計画されたメーカーの活動の選択である。効率的なマーケティングとは最小の費用で望ましい反応を作り出すメーカーの活動の選択である。 |

(出典) Kotler 1972: pp. 49-50.

経済的財やサービスから時間、エネルギー、感情なども含んだ何らかの価値あるものへ、第二に交換の目標が、利益からこれら何らかの価値あるものの獲得へ、第三に交換の相手方が、顧客から組織に関わる公衆へとといった具合である (Enis 1973: 59)。

このようにしてマーケティングが適用される組織は、経済的財等の交換による利益獲得を組織目的とする企業組織から、利益以外の価値あるものの獲得を目的とする非営利組織にまで拡張され、非営利組織におけるマーケティング理論の体

系化へと発展していく。

第二には、マーケティングの一般概念の中で定義されているのが「技術としてのマーケティング」という性格を持つという点である。

コトラーはマーケティングの意義を次の三種類に峻別している (Kotler 1972: 53)。第一は学問としてのマーケティングである。財、サービスまたは他の価値あるものとの交換を容易にし、完成することに向けられる人間の活動と制度の研究がこれに当たる。第二は技術としてのマーケティングである。マーケターの目的を達成するための交換プロセスの管理がこれに当たり、彼はこれをマーケティング管理 (marketing management) と呼んでいる。第三は理念としてのマーケティングである。人間のニーズや欲求を満足させる方向に統合する時にマーケティングが最も有効であるとする理念がこれに当たる。

コトラーはラックの批判に対し、マーケティングの本質が交換という一般的考え方の中に見出されるとしながらも、マーケティングを交換プロセスそのものと捉えるというよりは、系4-3、4-4で示されているように、交換のプロセスにおいていかなる活動を選択するかといった、技術としてのマーケティング管理の側面に関心を払っているのである。

第三に注意すべき点は、コトラーにおいては市場の概念が伝統的マーケティング論における概念と異なっているという点である。伝統的な概念における市場とは価値物の交換の条件としての価格が形成される場であった (Luck 1969: 54)。しかし経済的な取引に限定されない交換取引を前提とするマーケティングの一般概念における市場とは「反応を求められる社会単位」すなわちマーケティングの働きかけの直接的な対象という位置づけになる。

公衆と市場との関係でいえば、自らの組織に関心と影響力を持つ公衆と呼ばれる集団との間で価値あるものを交換しようと組織が考えたとき、組織はその公衆を市場とみなすのだとされる (Kotler 1975: 21-22)。したがって顧客のみならず、政府、一般公衆などの組織を取り巻く公衆が、価値あるものの交換の相手方として組織の射程に入った場合には、それらは当該組織にとっての市場と見なされるのである。

(3) マーケティングの一般概念に見られる公衆とマーケティング技術

コトラーはマーケティングの一般概念を提示した際に、組織を取り巻く公衆として3つのタイプを示している。支持者 (株主、役員等)、従業員、供給業者とい

った「インプット公衆」、代理業者、消費者といった「アウトプット公衆」、政府、競争公衆、特殊公衆、一般公衆といった「制裁（sanctioning）公衆」である。インプット公衆によってもたらされた資源は成果（物）へと変換されてアウトプット公衆へ直接もたらされる。またこのような組織における入力ー出力活動は制裁公衆によって監視されるのだという（Kotler 1972: 53）。

これらの公衆それぞれに対してマーケティングが行われるが、その中でマーケティング技術に含まれるものとしてコトラーが特に取り上げていたものを表2に整理した。

公衆に対するマーケティング技術として第一に我々が連想するのは、市場調査により公衆のニーズを把握して成果（物）へ取り入れるという手法であろう。マーケティングの一般概念においても市場調査、すなわち市場の規模や位置、彼らのニーズと認識、持っている価値物などを見定めることは、マーケティング管理の課業の中に別途位置付けられている。しかしコトラーがここで読者に注意を促した4つの技術には、伝統的マーケティングの概念では考えられていなかったような陳情や交渉といったものがあり、これらにマーケティング技術としての独自性を認めうるのかとの疑問も生じるであろう。

これに関連し光澤滋朗は、これらの技術を用いて組織が自己の主張や行動を公衆に説得し同意を得るべく影響を与えることによって、市場における与件安定化ーすなわち組織が公衆に働きかけて彼らが組織の意に添うように行動することーがもたらされることを評価するとともに、これを目的とする技術を市場管理（market management）と呼称している（光澤 1980：261－267）。

このように考えると、公衆に対してのマーケティング技術としてコトラーが想定しているものは、公衆のニーズを取り入れて新たな価値を創出するというより

表2. マーケティングの一般概念で特出されるマーケティング技術

| 公 衆 | 組織が期待する反応 | 組織が提供する価値あるもの | マーケティング技術 |
|-------------------------------------|--|---|----------------------|
| 政府 多数の聴衆 ターゲットとなる聴衆 対面する公衆 | 立法者からの支持 支持 注意と興味の創造 (何らかの支援) | 情報、投票行動、友好・好意の感情 価値ある観念 (価値ある観念・情報) (何らかの価値あるもの) | 陳情 宣伝 広報 交渉 |

（出典）Kotler 1972 p. 53. をもとに筆者が作成。ただしコトラーによる記述がなかった部分については前後の文脈により予想されるものを括弧書きで筆者が追加。

も、組織が既に価値あるものを公衆に提供しているのだという情報をそれら公衆に伝達し、公衆の理解を促して彼らとの交換を促進する機能を果たすための技術であると見なすことができよう。

このようにマーケティングの一般概念においては、そこで採用される技術の側面においてもその範囲の拡張が行われていたと考えることができよう。

3. 非営利組織におけるマーケティング概念

コトラーは、その後非営利組織におけるマーケティング理論の体系化を図るべく『非営利組織のマーケティング (Marketing for Nonprofit Organizations)』を1975年に著した。

論を進めるに当たり彼は組織体の分類を試み、私有又は公共、営利目的又は非営利目的という2つの軸を用いて4つの組織タイプを導出した。そして私有（民間）で営利を目的とする組織（いわゆる企業組織）を除いた残りの組織を「非営利組織」(nonprofit organization) と呼称し、そこにおけるマーケティングの論理を展開していくのである (Kotler 1982: 12)。

コトラーによる非営利組織におけるマーケティング論でのマーケティング概念は次のとおりである。

「マーケティングは分析 (analysis), 計画 (planning), 実行 (implementation) 及び統制 (control) を含む管理のプロセス (managerial process) として定義される。」(Kotler 1975: 6)

このようにここでの定義は、意識されているか否かに関わらず非営利組織で行われていることが看取される活動そのものを規定するのではなく、そのような活動を管理するプロセスとして捉えられる、技術としてのマーケティングの規定である。

先に述べたようにマーケティングの一般概念は、企業以外の組織においても企業におけるマーケティングと同型の活動が行われており、社会の変化の中でそれらのより効率的・効果的な管理が求められているという現状認識に端を発していた。したがってそこから発展した非営利組織におけるマーケティング論も、非営利組織における独自のマーケティング概念を導出するというよりも、企業と同型の技術を非営利組織に対して普及する必要があるという認識に立っていると言って良い。彼は言う。「マーケティングは社会の具体的なニーズが、ある組織体によ

って認識され、発展し、提供される一種の社会的過程であると同時に見なすこともできるが、本書ではマーケティングを社会的過程とは捉えない。このような見方は社会的価値や公共政策に関心がある人々にとっては適切であるが、実際のマーケティング問題に直面している管理者や経営者には適切とは言えないからである。」(Kotler 1975: 6)。そしてこのような認識は教育機関におけるマーケティング論においても引き継がれていくのである。

4. 教育機関におけるマーケティング概念の特質：大学の事例

(1) 教育機関におけるマーケティング概念と公衆

コトラーはその著『教育機関における戦略的マーケティング (Strategic Marketing for Educational Institutions)』の冒頭で、同書の目的が「マーケティングの構成要素を教育機関との関連において設計するとともに、教育場面での適用について説明すること」にあると述べている (Kotler and Fox 1985: viii)。そして教育機関におけるマーケティングを、分析、計画、実行、統制を含む管理のプロセスとして捉え、非営利組織におけるマーケティングの定義と全く同じ内容を記述している^②。非営利組織に対する場合と同様に、教育機関に対しても彼は企業と同型の技術を普及する必要があるとの認識に立って概念構成を行っていることがうかがえる。

その際に、教育機関を取り巻く公衆はいかなるものとして規定されているのか。大学を取り巻く主たる公衆とそれらに対するマーケティング技術について、コトラーの所論に基づき筆者なりに整理したのが表3である^③。

先に述べたコトラーの規定によれば、公衆が価値あるものの交換の相手方として組織の射程に入った場合には、それらは当該組織において市場と認識されるが、ここでは既に学生・親・学生の使用者・卒業生といった「消費者」と「寄付者」が「市場環境」として掲げられている。公衆のうち教育機関が価値あるものを交換する相手方として組織の射程に必ず入れるべき相手方として、これらのグループがまず指定されるとの認識をそこに見ることができる^④。このように、価値あるものを交換する相手方となる「市場環境」を中心に据え、組織の内部環境と外部環境(表3における「公衆環境」)を指定するという基本的な枠組みが、ここに確認される。

またマーケティングの一般概念における「特殊公衆」は、地域公衆、関係団体

表3. 大学を取り巻く主な公衆とマーケティング技術

| タイプ | 種 類 | 大学が期待する反応 | 大学が提供する価値あるもの | マーケティング技術 |
|------|--|---|---|--|
| 内部環境 | 職員 ボランティア | 仕事への意欲 支持、熱心な働き | (仕事へ意欲持つ勤務条件) 学校が提供する便益を喜ぶ 学校の質・評判への誇り | 意欲持つ状況創出 ニーズに応じた対処 |
| 市場環境 | 学 生 消費 者 親 使用者 卒業生 寄付者 | サービスの消費 (子弟の入学) (学生の雇用) (支援) (金銭、財等の支援) | (学歴、知識向上) 子弟へ知識や向上心身に付けさせる 役立つ技術習得した学生を雇用 母校への誇り 誇り 満足 | 学生ニーズの把握 左記を生む価値提供 |
| 公衆環境 | 政府公衆 地域公衆 活動公衆 一般公衆 メディア公衆 | 財政支援、好意 協力的関係 (支援) 好ましいイメージを伝える 好意的な報道 相互に利益ある関係 | 義務履行、水準維持、財務報告書 協力的関係 支援・譲歩 (満足) (興味に基づいた報道) 相互に利益ある関係 | (左記を示す) 窓口の決定 意図を好意的に伝える イメージの改革 興味のある素材提供 関係構築 |

(出典) Kotler and Fox 1985 pp. 24-28, Kotler and Fox 1995 pp. 20-26 をもとに筆者が作成。

等の活動公衆、メディア公衆として具体的に認識されている。マーケティングの一般概念の下では、このような特殊公衆や一般公衆、政府公衆は「制裁公衆」、すなわち組織の活動を監視する集団としてその性格が捉えられていた。しかし教育機関におけるマーケティング概念の下では、政府公衆や一般公衆は「公衆環境」として位置づけられ、教育機関の注目と関心を引き付ける集団としてその性格が捉えられている (Kotler and fox 1985: 27, Kolter and Fox 1995: 24-25)⁶⁰。

また特殊公衆に当たるものや一般公衆に対しては、好ましいイメージの伝達や好意的な報道をもたらすことが期待され、そのために採用されるマーケティング技術として挙げられているのはイメージの改変である。コトラーは、イメージとは業績とコミュニケーションの関数であると述べている。強く好ましいイメージは組織が業績を挙げて消費者の満足を創出するとともに、他者にその成功を知ってもらって初めて生み出されるのだと言う (Kotler and Fox 1985: 38)。

以上のように、教育機関におけるマーケティング概念の下では、価値あるものを交換する相手方となる「市場環境」を公衆の中心に据えるとともに、それら「市場環境」との交換過程に影響を与える他の公衆に対しては、組織が「市場環境」に対し価値あるものを現に提供して業績を挙げているという情報を伝達してこれらに対する理解を求めることが、用いるべきマーケティング技術として位置付けられている。このような情報は、教育機関がその責務を果たし業績を挙げることをニーズとする政府や一般公衆等にとって価値ある情報であるから、このよ

うな情報伝達を通じてこれら公衆の興味と関心を引き付け、政府からの財政支援や一般公衆からの当該教育機関に対する好ましいイメージなど、教育機関と「市場環境」との安定した交換に資する価値あるものを他の公衆から引き出すことが可能になる。このように考えるとここに見られるのは、マーケティングの一般概念に見られた、「市場環境」との交換の安定化を図ろうとする市場管理の技術そのものであると言ってよいだろう。コトラーは、教育機関を取り巻く公衆グループのニーズや需要のバランスをとり、調和させることが重要であると述べている (Kotler 1985: 28)。公衆間のニーズのバランスが図られるように市場管理の技術を駆使することで、一部公衆の不満を増幅させることなく、「市場環境」の安定化がもたらされるのである。

(2) 消費者との関係性の課題解決に資するマーケティング技術

さて教育サービスを提供する場面へのマーケティング適用を想定する場合、教育機関にとっての「市場環境」の核になるのが、それらサービスを享受する消費者である。その際には次のような問題点が生じることが予想される。第一には、教育プログラムに対するニーズが、プログラム受講に影響を与える消費者間で異なる場合である。コトラーは「教育機関は幾つかの消費者群を対象としていることが多く、それらの分類と相対的な優先順位を明確にしておかなければならない」と述べているが、消費者間の優先順位の定め方については具体的な記述がない (Kotler and Fox 1985: 26)。プログラムに取り入れるべきは学生のニーズなのか、あるいは学生を将来雇用する使用者のニーズか、学生に入学を認める親のニーズか。その際にはどのようなマーケティング技術を用いるべきか。

コトラーはこれら消費者のうち学生に関して、その需要を算出する技術を紹介している。教育プログラムに対する需要の程度、すなわち市場性 (market viability) を測るための、学生数の増加といった市場成長率や、競争校との比較における学生数の比較といった市場シェアの算出がそれらに当たる (Kotler and Fox 1985: 135)。このように消費者ニーズの具体的存在は、プログラムに対するニーズの内容ではなく、プログラムへの需要が存在するところの規模によって、教育プログラムの場合は入学が見込まれる学生数によって、最終的に把握される。教育機関が学生にとって価値あるプログラムを提供し、先に述べた市場管理の技術、すなわち提供されているプログラムが学生にとって価値あるものであるとの公衆の理解を促す技術を用いることで、公衆間のニーズのバランスは取れていく

であろうから、消費者ニーズの具体的存在は最終的なサービスの享受者である学生における需要規模によって把握されるのである。

以上のようにコトラーにおける消費者としての優先順位は、学生に照準が当てられているものと考えられるが、他の消費者に対しても先に述べた市場管理の技術を用い、当該教育機関が学生にとって価値あるものを提供して業績を挙げている旨理解を促すことによって、他の消費者ニーズとのバランスを図っていくものと思われる。

第二に問題が予想されるのは、教育プログラムに対する消費者のニーズが組織使命と異なる場合である。コトラーはアカデミック・ポートフォリオ・モデルと称するモデルを提示し、プログラムと組織使命との関係の程度（集中性）、学生数で算出される市場性、及びプログラムの質の3つの要素から、プログラムの評価を行う方式を提示し、図のような意思決定の例を示している（Kotler and Murphy 1981: 481-483, Kotler and Fox 1985: 133-135）。

図の例から市場性と集中性の関係を探ると、市場性が高い場合には集中性の程度に関わらずプログラムの規模は拡大され（心理学と家政学）、逆に市場性が低い場合には集中性の程度に関わらずプログラムの規模は縮小されている（哲学と古

図．アカデミック・ポートフォリオ・モデル
集 中 性

| | | 高 | 中 | 低 |
|---|---|--|--|--|
| 質 | 高 | 心理学（市場性＝高） 決 定 ・ 規模の拡大 ・ 質の充実 | | 家政学（市場性＝高） 決 定 ・ 規模の拡大 ・ 質の充実 |
| | 中 | | 地理学（市場性＝中） 決 定 ・ 規模の維持 ・ 質の維持 | |
| | 低 | 哲 学（市場性＝低） 決 定 ・ 規模の縮小 ・ 質の充実 | | 古典言語（市場性＝低） 決 定 ・ 規模の縮小又は廃止 |

（出典）Kotler and Murphy 1981 p. 482, Kotler and Fox 1985 p. 134

典言語)。これらを見た限りでは集中性と市場性、すなわちプログラムと組織使命との関係の程度と、獲得が期待される学生数とを比較した場合、後者の方により高い優先順位が置かれている。コトラーにおいては教育機関においても、そこで提供されるプログラムに関する意思決定に際して、学生増による資金獲得可能性を第一に重視していることがうかがえるのである (Kotler and Fox 1985: 134)⁶⁾。

経済的価値の交換の相手方として市場を捉え、マーケティング技術体系の中心にそれらを据えて経営管理を行う枠組みは、言うまでもなく企業組織において典型的に見られるものであり、コトラーの提示したアカデミック・ポートフォリオ・モデルの基調にあるのも、企業で採用されてきたポートフォリオの手法である⁷⁾。

しかしながら、コトラーの示したアカデミック・ポートフォリオ・モデルの下での意思決定の例では、経済的価値の追求のみを重視しているわけではない。質の低いプログラムの例であるが、市場性が低い場合でも集中性が高ければ、規模こそ縮小するものの質を充実しながら存続し (哲学)、市場性のみならず集中性も低い場合にはプログラムの廃止が起こりうる (古典言語)。すなわち経済的価値が低くとも、その組織使命を果たしうるプログラムであるならば、必要な改善を図ってプログラムを存続させるとの意思決定がなされているのである。

ポートフォリオ手法の特徴としてコトラーは、プログラムを相互に関連のあるセットとして診断することを重視している点をあげている (Kotler and Fox 1985: 137)。プログラムを個別に評価するのではなく、相互に関連あるセットとして評価する。一部のプログラムについて組織使命との関連性が低くとも市場性が高い場合には、その規模を拡大して資金を獲得し、市場性は低いけれど組織使命との関連性の高いプログラムに対して、獲得した資金を流入する。これにより組織における財政面での経営基盤を確かなものとしながら、プログラムと組織使命との関連性を総合的に高めることが可能になるのである。

5. コトラーによる教育機関におけるマーケティング技術の意義：まとめに代えて

これまでの検討で明らかになったように、コトラーにおいては、企業と同型の技術を教育機関等の非営利組織に対しても普及すべきとの認識から、教育機関に対しても、交換プロセスの管理の技術としてマーケティング概念を規定し、マーケティングの相手方として環境に存在する全ての公衆を位置付け、組織が価値あ

るものを提供している旨公衆の同意を得て市場環境の安定化を図る「市場管理」の技術を用いることを提唱していた。その際に組織の資金獲得可能性を重視する観点からプログラムを受講する学生を「市場環境」の中心に置きつつも、プログラムを相互に関連あるセットと見なして評価し、プログラム間の資源の流出入を行う事で、組織使命の追求と市場からの財源獲得という相反する課題とともに解決することが可能になるといった、企業組織を対象にしたマーケティング論には見られない独自の論理を展開していた。

最後にコトラーによって提示されたこれらのマーケティング技術から、我々に得られる示唆を考察して結びとする。我が国においても国立大学の法人化後は、学生数に応じて各大学に対し国から標準運営費交付金が配分されることになる。しかし国費で運営される大学であるならば、「市場性」は乏しくとも社会的に価値あるプログラムが提供されることが、本来重視されるべき使命であるはずだ。したがって大学内部における具体的な資源配分に際しても、学部・研究科ごとに「市場性」が評価され、獲得した学生数に応じた資金が配分されるといった、いわゆる独立採算方式が採用されることになれば、国立大学としての組織使命を果たすことは難しくなる。

ポートフォリオ手法は企業が用いてきた経営管理の手法ではあるが、プログラムを相互に関連あるセットと見なして評価するという点に着目すれば、この手法を組織使命と市場からの財源獲得とともに追求するといった、教育機関等の非営利組織の組織特性に応じた手法として応用することが可能であることをコトラーは示唆している。国立大学に民間的発想の経営手法を導入するということは、国立大学を市場原理にいたずらに委ねることではなく、民間的発想の経営手法を組織の特性に応じた経営管理のシステムとして再構築することを意味すると言っても過言ではないだろう。

残された研究課題としては、コトラーが教育機関におけるマーケティング概念として提示していたマーケティング管理のプロセスの中に、本稿で示した公衆に対するマーケティング技術がいかに位置付けられているかという点である。この点については彼の示すマーケティング管理のプロセスを明らかにする別稿の中で論じることとしたい。

註

- (1) 本説の内容はコトラーのマーケティング概念拡張論の展開過程からその問題点を明らかにした森下（1978）森下（1979）堀越（1983a），堀越（1983b）に負うところが大きい。
- (2) 具体的には「マーケティングとは，組織目的を達成するためにターゲット市場の間で自発的な価値の交換を行うべく注意深く設計されたプログラムの分析，計画，実行，統制である。」（Kotler and Fox 1985: 7）と記述しており，この内容は非営利組織におけるマーケティング論（Kotler 1982: 6）における定義の記述と等しい。
- (3) これ以外にもマーケティングの一般概念では規定されていなかったものの，非営利組織におけるマーケティング論（Kotler 1982: 49-51）で記述が見られた経営陣・役員，非営利組織のマーケティング論では後に記述がなくなった（例えば Kotler and Andreasen 1987: 169）競争公衆，及び教員についての記述が見られた。しかしこれらについては「大学が提供する価値あるもの」について前後の文脈から読み取ることができなかつたため，表からは除いている。
- (4) このように組織が射程に入れるべき相手方について具体的に記述されているのは，組織の種類として教育機関を具体的に想定したことにより，それを取り巻く公衆を特定することが可能になったからであると予想される。
- (5) しかしながらこのことは，これら「公衆環境」が教育機関の活動を監視しているという性格を持たなくなったことを意味するものではないものと思われる。表3の高等教育の例を見てもわかるように，政府公衆から財政支援を得るために採用されるマーケティング技術として挙げられているのは，教育機関が義務を履行しその水準を維持していることなどの報告であり，教育機関がその義務を履行している旨の説明責任を政府に対して果たすことが，ここでマーケティング技術として位置付けられていることが理由として挙げられる。
- (6) 図に示した例には描かれていないが，これらとは別に質は高いが市場性が低いプログラムの例も考えられる。その場合には本事例から推測した限りでは集中性いかによって意思決定に違いが出てくるものと思われる。集中性が高い場合にはプログラムは存続されると思われるが，集中性が低い場合の意思決定についてはコトラーの文献に明示はない。プロダクト・ポートフォリオ・モデルを用いた意思決定の論理については，別途の検討を要するものと考えらる。
- (7) 例えば市場成長率と市場シェアの組み合わせから事業評価を行ったものにボストン・コンサルティング・グループの PPM (product portfolio management) がある (Day 1977: 32)。

引用文献

- ・ Day, G. D, 1977, "Product Portfolio", Journal of Marketing, April.
- ・ Enis, B, 1973, "Deepening the Concept of Marketing", Journal of Marketing, 37, 57-62.
- ・ 堀越比呂志 1983a 「コトラーの概念拡張論の構造」 三田商学研究 26(1) 120-130.

- ・堀越比呂志 1983b 「コトラーの概念拡張論の方法論的再吟味」 三田商学研究 26(2) 94-114.
- ・喜多村和之 1994 『現代アメリカ高等教育論』 東信堂。
- ・Kotler. P 1972, "A Generic Concept of Marketing", Journal of Marketing, 36.
- ・Kotler. P, 1975, "Marketing for Nonprofit Organizations", Prentice-Hall.
- ・Kotler. P, 1982, "Marketing for Nonprofit Organizations, 2nd. ed", Prentice-Hall.
- ・Kotler. P and Andreassen. A. R, 1987, "Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, 3rd. ed", Prentice-Hall.
- ・Kotler. P and Fox. F, 1985, "Strategic Marketing for Educational Institutions', Prentice-Hall.
- ・Kotler. P and Fox. F, 1995, "Strategic Marketing for Educational Institutions, 2nd.ed", Prentice-Hall.
- ・Kotler. P and Levy. S, 1969a, "Broadening the Concept of Marketing", Journal of Marketing, 33.
- ・Kotler. P and Levy. S, 1969b, "A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck", Journal of Marketing, 33.
- ・Luck. D, 1969, "Broadening the Concept of Marketing-Too Far", Journal of Marketing, 33.
- ・光澤滋朗 1980 『マーケティング管理の生成と発展』 啓文社。
- ・森下二次也 1978 「マーケティング概念拡張論の展開 (一)」 大阪学院大学通信 10(3) 2-17.
- ・森下二次也 1979 「コトラーにおけるマーケティング概念拡張論の進展」 大阪学院大学商経論叢 5(3) 7-18.
- ・村松潤一 1994 『戦略的マーケティングの新展開』 同文館。
- ・佐野享子 1994 「教育経営研究におけるマーケティング論的アプローチ」『学校経営研究』 第19巻, 56-68.
- ・佐野享子 1996 「アメリカ大学経営マーケティング批判に関する一考察」『アメリカ教育学会紀要』 第7号, 21-28.
- ・佐野享子 2002 「大学経営におけるマーケティング論の可能性-90年代における関係性重視へのパラダイムチェンジが与える示唆」『学校経営研究』 第27巻, 52-68.